

## مفهوم الإدارة

تُعرف الإدارة على أنها الأنشطة التي تقوم على وضع استراتيجيات المنظمات وتوضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتنسيق جهود العاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة من: موارد مادية وطبيعية وتكنولوجية وبشرية، سواء أكانت هذه المنظمة تجارية أو غير ربحية أو هيئة حكومية، كما يُشير مصطلح الإدارة للأشخاص الذين يديرون المؤسسات بشكلٍ فردي وعادةً ما تحتوي المنظمات على كبار المديرين كأعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والذين يهدفون للبحث عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ووضع الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات، كما تضم المديرين المتوسطين الذين يعملون على توجيه الخطوط الأمامية، وفي المستوى الأدنى يكون المشرفين الذين يقومون بعملية التوجيه للموظفين.

[١] (مفهوم الإدارة الاستراتيجية تحتاج جميع المؤسسات إلى التوجيه العام وتحديد الأهداف والسياسات والخطط اللازمة من أجل تحقيق هذه الأهداف وهذا هو ما يُقصد به مفهوم الإدارة الاستراتيجية، حيث تشمل صياغة الأهداف وتنفيذها بناءً على دراسة الموارد المتاحة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، ويوجد العديد من النماذج التي تُساعد على اتخاذ القرارات المناسبة حيث إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يُعد غير ثابت لذا تشمل أغلب النماذج على عملية التغذية الراجعة من أجل مراقبة التنفيذ،

[٢] فالإدارة الاستراتيجية هي إدارة موارد المنظمة لغاية تحقيق أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال تحديد الأهداف والبيئة التنافسية وتحليل التنظيم الداخلي وتقييم الاستراتيجيات والتأكد من قيام الإدارة بطرح الاستراتيجيات عبر المؤسسة.

[٣] ومن أهم العوامل التي تؤثر على وصول المنظمة لأهدافها وتحقيقها هي: ثقافة العمل ومهارات الموظفين وكفاءاتهم، كما يلعب الهيكل التنظيمي دوراً مهماً حيث إن الشركات غير المرنة تواجه صعوبة في النجاح في بيئات العمل المتغيرة، كما يشمل مفهوم الإدارة الاستراتيجية ممارسات الاتصالات الداخلية والخارجية والتتبع اللازم للتحقق من أن المؤسسات تحقق أهدافها، وتقوم بمسؤولية وضع الاستراتيجية على الإدارة العليا إلا أن الاستراتيجيات غالباً ما يتم وضعها بناءً على تصرفات وأفكار المديرين والموظفين في المستوى الأدنى، لذا لا بُدَّ من فحص البيئة واستخدام المعرفة الجماعية لوضع الاستراتيجيات وتطويرها.

### تعريف الإدارة الاستراتيجية:

فيما يلي تعريفان أساسيان من تعريفات الإدارة الاستراتيجية:

- الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير الإستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.
  - الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.
- تختلف الإدارة الاستراتيجية عن كل من التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي. فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع لنطاقه ولأبعاده، والتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها. الإدارة الإستراتيجية تشمل - بالإضافة إلى التخطيط - على إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة البيئة، وهي تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد.

إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية ابتكاريه عقلانية تحليلية، وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة، من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة، أثناء مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر.

من خلال هذا الاستعراض يمكن استخلاص العناصر التالية:

- الإستراتيجية هي الخطة الشاملة لتوجيه وتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.
- الإدارة الإستراتيجية هي العمليات الإدارية الشاملة والمستمرة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة في مواجهة الفرص والتحديات.
- الإستراتيجية الفعالة هي تلك التي تحقق أعلى انسجام وتناغم بين مؤسسة الأعمال وبيئتها الخارجية وبينها وبين تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

### مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات:

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة: في هذا المستوى تتولى الإدارة عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وصياغة الخطة الإستراتيجية، وحشد الموارد اللازمة لكل ذلك.
- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تتولى الإدارة في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة من وحدات الأعمال على حدة، حيث يتم تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالوحدة، واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.
- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظائف الإدارة: تتولى الإدارة في هذا المستوى صياغة الخطط الإستراتيجية لكل وظيفة إدارية مثل التسويق، وإدارة الأفراد، والإنتاج. تتناول الخطة عملية تقييم البرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة، من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

### تطبيقات الإدارة الاستراتيجية:

تُعرّف الاستراتيجية على أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسات، وتحديد مسارات واتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، حيث إنّ الاستراتيجية تُوضع لتحديد الاتجاه والتركيز عليها وتوفير ما يلزم لاستجابة البيئة لها، وتشمل الإدارة الاستراتيجية على مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بالإجراءات الرسمية اللازمة لإنتاج البيانات وتحليلها، والتفكير الاستراتيجي الذي يستخدم التحليلات الناتجة كمُدخلات له، حيث تتضمن

الإدارة الاستراتيجية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والعديد من التطبيقات المختلفة لها حيث تشمل تطبيقات الإدارة الاستراتيجية ما يأتي:

- الاستراتيجية كخطة: وهي تضمن إيجاد طريق للعمل من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.
- الاستراتيجية كنمط: وتتم من خلال اختيار نمط قديم مع استراتيجية جديدة تتحقق مع مرور الوقت.
- الاستراتيجية لتحديد العوامل الخارجية: حيث يتم استخدامها لبدء علامة تجارية أو منتج داخل السوق بناءً على عوامل خارج الشركة.
- الاستراتيجية كحيلة: حيث يتم استخدامها من أجل التغلب على المنافسين. الاستراتيجية كمنظور: وهي استراتيجية تنفيذية تعتمد على نظرية العمل أو الامتداد الطبيعي للعقلية أو المنظور الإيديولوجي للمنظمة.

### أهداف الإدارة الاستراتيجية:

فيما يأتي عرض لأهم أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
- تحديد الأولويات بحيث يتم وضع الأهداف طويلة المدى، والأهداف السنوية، وأهداف استخدام الموارد المختلفة عبر الاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة على المدى الطويل.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات.

- التركيز علي السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن تطويع الفرص ومقاومة التهديدات هو معيار مهم لنجاح المنظمات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف، والتهديدات والفرص، بحيث يمكن للمؤسسة اكتشافها مبكرًا، والأخذ بزمام القيادة في الأسواق.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الواضح للقرارات.

### ما عناصر القيادة الإدارية الإستراتيجية؟

تعني القيادة الإدارية الإستراتيجية الطريقة التي يقوم بها قادة المؤسسة بتحقيق الأهداف وتطبيق الخطط الإستراتيجية. إن التحدي الذي يواجه القادة يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري داخل المنظمة، وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط عندما تدعو الحاجة إلى ذلك في التنظيم، والواجبات، والمستويات الإدارية، وأنظمة العمل، والثقافة التنظيمية.

من المهم عند تطبيق الإستراتيجية أن تكون القيادة الإدارية على معرفة بالخطة الإستراتيجية المطلوب تنفيذها، والإمكانيات والموارد المتاحة، والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في بيئة الأعمال.

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة محاور مترابطة هي: طريقة تحفيز الأفراد ومجموعات العمل، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية، ومجالات التركيز في بيئة العمل:

- طريقة تحفيز الأفراد ومجموعات العمل: هذا المحور يمكن أن يأخذ شكل الثواب والعقاب. توجد قيادات تستند إلى أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على التميز والكفاءة والجدية في العمل، وتنمية مشاعر

الانتماء والولاء للمنظمة، وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي. في حين تعتمد قيادات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي، مثل الإنذارات بالعقاب، وفرض أنظمة صارمة في التصحيح الإداري، وتحديد أنماط العمل، والاهتمام بنتائج العمل كأولوية، وتطبيق الأنظمة المباشرة في الرقابة.

- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية: يتناول هذا المحور درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات، ودرجة المشاركة للأفراد العاملين في عملية صنع القرار. توجد عدة أنماط في طريقة اتخاذ القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (القائد الإداري)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة و فرق العمل (العمل الجماعي).
- مجالات التركيز في بيئة العمل: يتناول هذا المحور الطريقة التي يرى القائد أنها أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية. يوجد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهتمام الإدارة: الأول هو اتجاه التركيز أو الاهتمام بالعاملين، والآخر هو اتجاه التركيز أو الاهتمام بالعمل ذاته. في هذا الصدد ظهرت عدة نظريات لتصنيف أساليب القيادة الإدارية بالاستناد إلى هذين الاتجاهين، والمزج بين الاتجاهين يحقق نتائج أفضل عمومًا.

### كيف تتم صياغة الرؤية وتحديد الاستراتيجية ؟

رؤية المؤسسة هي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، وهي تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً. أما رسالة المؤسسة فهي الغرض الأساسي الذي وُجدت من أجله المنظمة، والمهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.

لكل منظمة رسالة خاصة بها، وتختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات. في ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها. وتتميز الرسالة بالثبات النسبي، على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو

تُجرى عليها التعديلات. لكن يمكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة، أو عند ظهور تهديدات خطيرة تهدد استمرار نمو المنظمة.

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة للوصول إليها، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل. تعتبر الأهداف دليلاً لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يكون نجاح الإدارة في تصميم وتطبيق الإستراتيجيات.

توضع الأهداف المؤسسية في ضوء عدة عوامل مؤثرة، من أهمها ما يلي:

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
- كمية ونوعية الموارد المتاحة.
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
- ثقافة وقيم الإدارة العليا.
- علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيية بين أفراد التنظيم.
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

يوجد اختلاف ملموس بين المنشآت باختلاف أنواعها ونشاطاتها من حيث وضع الإستراتيجية. ففي الشركات الصغيرة يقوم صاحبها بوضع الإستراتيجية بصورة شفوية وغير رسمية، أما الشركات الكبرى فوضع الإستراتيجية الخاصة بها يتم من خلال عمليات رسمية ومنظمة.

عند التخطيط الإستراتيجي يتم العمل على تحديد ملامح الإستراتيجية، التي تشتمل على النقاط التالية:



- الابتكار في الأنشطة مستقبلاً: ينبغي على المؤسسة تخيل المستقبل وتصور شكل الأنشطة به خلال السنوات القادمة، من خلال التصور المستقبلي لشكل الصناعة، والمنتجات، والتكنولوجيا، والعاملين، والمنافسين، والموردين.
- درجة المخاطرة المتوقعة مستقبلاً: ينبغي على المؤسسة تحديد درجة المخاطرة المتوقعة مستقبلاً بناء على المتغيرات البيئية الداخلية كقوة المركز المالي والموارد البشرية، والمتغيرات البيئية الخارجية مثل تكاليف الإنتاج والمنافسة.
- شكل الميزة التنافسية في المستقبل: توجد عدة أسئلة تساعد على تحديد شكل الميزة التنافسية:
  - أسئلة التميز: هل لدى الشركة سلعة جديدة؟ وهل يمكن تقليدها؟ إلى متى يمكن للشركة أن تحتفظ بهذه الميزة التنافسية؟
  - أسئلة التكلفة: هل يمكن للشركة أن تحقق لنفسها ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة؟ وما هي الأساليب التي يمكن أن تحقق للشركة هذا التخفيض في التكاليف؟
  - أسئلة التركيز: هل يمكن للشركة أن تتفوق من خلال الاهتمام بقطاع معين من المستهلكين أو من المنتجات؟
- بعد تحديد ملامح الإستراتيجية يتم وضع التصور المستقبلي للأنشطة، أي تحديد خطوط الأنشطة الجديدة المستهدفة في أعمال الشركة. يتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
  - ما هو خط أنشطة الأعمال الجديد الذي ترغب الشركة الدخول فيه؟
  - ما نوع العلاقة بين النشاط الجديد المرغوب الدخول فيه والأنشطة الحالية؟

- هل هناك أكثر من نشاط جديد تود الشركة الدخول فيه؟
- ما هو تأثير الأنشطة الجديدة على رسالة وأهداف الشركة؟
- ما هو نصيب النشاط الجديد في الخريطة العامة لأنشطة الشركة؟
- ما هو حجم النشاط الجديد نسبة إلى الحجم الكلي للأنشطة؟
- ما هي الاستثمارات المطلوبة للنشاط الجديد؟
- ما هي النقاط الأخرى الواجب مراعاتها قبل تنفيذ النشاط الجديد؟

### ما هي فوائد الإدارة الاستراتيجية؟

تشير البحوث والدراسات إلى أن مؤسسات الأعمال التي تأخذ بالفكر الاستراتيجي ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية، تُعد أفضل في أدائها من تلك التي تعي ولا تطبق هذه المفاهيم؛ لأن هذه المفاهيم تعطي مؤسسة الأعمال القدرة على صنع الميزات التنافسية الكبيرة.

المقصود بالميزات التنافسية مجمل المؤثرات الجوهرية والمحورية التي تمتلكها المؤسسة وتنفرد بها دون غيرها، بحيث يصعب تقليدها أو مجاراتها من قبل المؤسسات الأخرى. وعادة ما تكون هذه الميزات التنافسية مركزة في عدد من الأمور الرئيسية التي تستند إليها المؤسسة في الحصول على الأرباح الناتجة عن الوصول إلى مستوى أداء يفوق المنافسين الآخرين.

من أهم فوائد الإدارة الاستراتيجية ما يأتي:

- وضوح رؤية مؤسسات الأعمال بشكل جيد.

- التركيز الدقيق على القضايا الإستراتيجية والحيوية للمؤسسة.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات الحاصلة في البيئة.
- تحسين أداء المؤسسة ونجاحها على مختلف المستويات.
- صنع حالة المشاركة من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المؤسسة.
- صنع القيمة التي يستفيد منها العميل ومختلف أصحاب المصالح.
- صنع القيمة للمستثمرين من خلال ما يتحقق من العائد الكبير.
- المساعدة في وصول المؤسسة إلى أن تصبح مؤسسة متعلمة على الدوام. والمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية، هي نشاط حل المشكلات بطرق منهجية منظمة، ونشاط تجربة المداخل والأساليب الجديدة، ونشاط التعلم من التجارب التاريخية وتجارب المؤسسات الأخرى، ونشاط نقل المعارف بطريقة سريعة إلى مختلف أجزاء المؤسسة.

### ما هي أهمية الإدارة الإستراتيجية؟

لقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال اليوم، حيث المنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغيير التي تتطلب إدارة واعية بطبيعة ما يجري حول المؤسسة من أحداث، وتأثير تلك الأحداث عليها على المدى الطويل. تعطي الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات القدرة على صنع الميزات التنافسية المؤدية إلى النجاح وتحقيق النتائج الأفضل.

إن التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات المعاصرة هو التغيير المستمر في البيئات الداخلية والخارجية؛ لذا يجب أن تكون هناك أساليب جديدة لهذه المؤسسات كي تساعد على تحديد المنتجات والخدمات التي ستقدمها مستقبلاً، ومعرفة الأسواق والعملاء الأكثر فاعلية لها. ويمثل التغيير تحدياً كبيراً للمديرين كذلك؛ حيث يجد معظمهم أنهم غير قادرين على التكيف مع هذه المتغيرات، سواء من حيث المهارات أو الخبرات التي تفرضها البيئات والأسواق الديناميكية، أو من حيث عدم قدرة بعضهم على تحصيل المعارف الجديدة اللازمة للعمل في صناعات مختلفة ومتقدمة.

ههنا تلعب الإدارة الاستراتيجية دورها في تقديم طريقة مناسبة للتعامل مع التغيير، حيث توجه المؤسسات مبكراً في اتجاه الأنشطة المتوافقة مع التغيير. تستطيع المؤسسات الهادفة للربح زيادة قدرتها التنافسية من خلال استجابتها السريعة للتغيرات، وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة والعناية بتأثيرها على المدى الطويل.

تختلف الإدارة الاستراتيجية في توجهها عن الإدارة العادية؛ حيث إنها تهتم بالعميل والبيئة، فيما تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل. تُعد الإدارة الاستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية، ويتطلب ذلك رصدًا ومراقبة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، مع تقييم ذلك لمعرفة حجم التغيير وقوته واتجاهه.

إن المدير الإستراتيجي يقوم برصد التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتغيرات في سلوك المنافسين، والموردين، والعملاء، ثم يتحرك استراتيجياً بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث.

تعد الإدارة الإستراتيجية علماً له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، وهي علم وفن في الوقت ذاته. يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير علي تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

## ما هي وظائف الإدارة والمدير؟

يمارس المديرون مجموعة أساسية من المهام تسمى وظائف الإدارة. هذه الوظائف الإدارية تتكامل مع بعضها

البعض، ويؤثر بعضها في بعض. وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والسيطرة، والقيادة:

- في وظيفة التخطيط: يقوم المدير بوضع الاستراتيجيات على المدى الطويل، ورسم الخطط على المدى القصير (الأهداف التنفيذية)، لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.
- في وظيفة التنظيم: يقوم المدير برسم كيفية تطويع الموارد المتاحة - البشرية والمادية والوقتية - لتحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة.
- في وظيفة التوجيه: يقوم المدير بتنسيق مهام الموظفين لتحقيق الهدف، مع تطويرهم مهارياً.
- في وظيفة السيطرة: يقوم المدير بمراقبة ومتابعة وتقييم الأداء الخاص بالأنشطة التنفيذية، للتأكد من حسن تطويع الموارد المتاحة بصورة تتفق مع إنجاز الأهداف.
- في وظيفة القيادة: يقوم المدير بصنع الرؤية الإنسانية المحفزة والملهمة للموظفين، مع العناية باحتياجاتهم الإنسانية كموارد بشرية قيمة.

## الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الربحية

الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الربحية تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية إجراء التحليل المنهجي للعوامل

المختلفة سواء أكانت عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية من عملاء ومُنافسين أو تتعلق بالبيئة الداخلية والتي تعكس

المنظمة نفسها، وتهدف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الربحية على العمل لتحقيق التوافق بين سياسات الشركة

والأولويات الاستراتيجية من أجل تحقيق وصول المنظمة لأهدافها، [١] حيث تُعدّ الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الربحية من الوسائل الإداريّة المهمة؛ وتظهر أهميتها في مُساعدة المنظمات بأنواعها المختلفة سواء أكانت منظمات ربحية أو منظمات غير ربحية على المحافظة على نجاحها من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها في بيئة العمل.

### عناصر الخطة الاستراتيجية:

تُحدد الخطة الاستراتيجية في المنظمات الربحية توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وقد تتكون الخطة الاستراتيجية من صفحة واحدة أو ملف كامل، اعتمادًا على حجم وتعقيد العمل، حيث تعمل الخطة على وضع المنظمة بالطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها بدقة، ومن أهم ما يجب أن يتوافر في الخطة الاستراتيجية ما يأتي:

- تحديد الرؤية: يتم وضع رؤية للمنظمة لمدة تتراوح بين ثلاثة سنوات إلى خمس سنوات لتعكس المكان الذي يجب أن تصل إليه المنظمة، حيث تُحدد الاتجاه العام لها وكيفية تحقيق هذه الرؤية.
- تحديد المهام: يجب تحديد المهام التي يجب القيام بها وكيفية القيام بها والتركيز على هذه المهام اليومية لتحقيق الرؤية التي تم وضعها.
- تحديد القيم الأساسية: تعكس القيم الأساسية المعتقدات والسلوك الذي يتم اتباعه من أجل تحقيق الرؤية والمهام.
- تحليل: SWOT تعني SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويُلخص تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT وضع المنظمة الحالي، ويقدم أفكارًا لتحسين الوضع مستقبلاً.

### تحسين الربحية في المنظمات الربحية :

تسعى الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الربحية بتعزيز قيمة الأرباح وتعظيمها، حيث تقوم على وضع خطة استراتيجية وإدارتها بالطريقة الصحيحة لتحقيق الأهداف وزيادة الأرباح، وفي حال حدث سوء في هذه الإدارة يوجد العديد من الطرق التي تعمل على تحسين خطة سير عمل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح، كما يأتي:

الخطوة ١: قطع المنتجات والخدمات غير المربحة.

الخطوة ٢: استهداف عملاء جدد من داخل المجموعات.

الخطوة ٣: تجنب التعامل مع العملاء الذين يتأخرون بالدفع.

### الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الربحية:

يُعد التخطيط الاستراتيجي نشاط إداري شائع بين أكثر المنظمات الربحية نجاحًا، حيث أنه يُساعد المالكين والمدراء على تحديد أولويات الشركة وتعزيز عملياتها وتحديد طرق تحسين الأعمال، ويتم ذلك من خلال تطوير استراتيجية لتحقيق الأهداف بتفاصيلها وتقنياتها التي ستعمل على الوصول لهذه الأهداف في حال تم وضع خطة متوازنة وتم تحديثها باستمرار، وتتم عملية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الربحية من خلال عدة خطوات كما يأتي:

(١) تطوير الخطة الاستراتيجية: قبل البدء بوضع الخطة الاستراتيجية يجب التحدث مع الإدارة والعاملين في

المنظمات لمعرفة المشكلات الموجودة من أجل تضمينها ضمن الخطة.

(٢) تحليل نقاط القوة والفرص: يجب البحث عن نقاط القوة والفرص واستغلالها من أجل تحقيق أهداف الخطة،

وقد تشمل نقاط القوة فريقًا ناجحًا، وللعثور على المزيد من الفرص يجب مراقبة العوامل الخارجية مثل عادات

شراء المستهلك أو الاتجاهات الاجتماعية.

- ٣) تقييم نقاط الضعف: إن نقاط الضعف هي عوامل داخلية تجعل المنظمة أكثر فاعلية وتهدر الوقت والمال، أما التهديدات هي عوامل خارجية قد تُعيق العمل، مثل: الركود الاقتصادي أو المنافسين.
- ٤) وضع أهداف العمل: يجب تحديد أهداف العمل والتي قد تتضمن زيادة الإيرادات أو العملاء أو زيادة إنتاجية الموظفين، ووضع جدول زمني لتحقيق هذه الأهداف.
- ٥) إنشاء استراتيجية قصيرة الأجل: يتم وضع الاستراتيجية تبعاً لطبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، حيث يتم وضع استراتيجية شاملة لتحقيق الأهداف طويلة المدى.
- ٦) تحديد التقنيات التي سيتم استخدامها: تُعتبر التقنيات أكثر قابلية للقياس وهي إجراءات تُساعد على الوصول إلى الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، يمكن أن تشمل الاستراتيجيات أمور مثل: زيادة الأرباح عن طريق تقليل تكاليف التصنيع مما يؤدي إلى زيادة المبيعات أو زيادة رضا الموظفين عن طريق تحسين تدريب الموظفين، في حين تشمل التقنيات أمور مثل: تغيير ساعات الموظف أو تحديث العبوة على المنتج.